

LARISSA BALANI ROCHA LIMA

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM:
UM INSTRUMENTO DE RELACIONAMENTO

Monografia apresentada para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial Setor de Administração da UFPR – Universidade Federal do Paraná e ISAT – Instituto Superior de Administração e Tecnologia.

Orientador: Prof. Dra. Denise M. Woranovicz Carvalho

CURITIBA

2007

**A Deus, pelo supremo dom da vida e por suas promessas que se renovam a
cada manhã em nossas vidas.**

Sei que os Teus olhos, sempre atentos permanecem em mim.
E os Teus ouvidos, estão sensíveis para ouvir meu clamor.
Posso até chorar, mas alegria vem de manhã.
És Deus de perto, e não de longe.
Nunca mudastes...Tu és fiel!

Deus de aliança, Deus de promessas,
Deus que não é homem pra mentir.
Tudo pode passar, tudo pode mudar,
Mas Tua palavra vai se cumprir.

Posso enfrentar o que for, eu sei Quem luta por mim.
Seus planos não podem ser frustrados.
Minha esperança está nas mãos do Grande Eu Sou.
Meus olhos vão ver o impossível...acontecer!

AGRADECIMENTOS

Especialmente a Deus pela graça, amor e presença incondicional em todos os momentos da minha vida.

Ao meu esposo José Luiz pela compreensão dos momentos que lhe foram subtraídos.

Ao Herbarium Laboratório Botânico pela oportunidade e confiança em mim depositada.

E aos professores, colegas e amigos conquistados, pela experiência proporcionada, que com certeza, marcará para sempre a minha vida.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

1.	INTRODUÇÃO	01
1.1	PROBLEMÁTICA	01
1.2	OBJETIVOS	02
1.2.1	Objetivo Geral	02
1.2.2	Objetivo Específico	02
1.3	JUSTIFICATIVA	02
1.4	METODOLOGIA	03
2.	REVISÃO DA LITERATURA	05
2.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO	08
2.1.1	A Personalização do Relacionamento	11
2.1.2	Marketing de Massa: Quando o Foco é o Produto	16
2.1.3	Marketing de Relacionamento: Quando o Foco é o Cliente	17
2.1.4	A Estratégia é o Relacionamento	20
2.1.5	Banco de Dados: Um Grande Aliado	24
2.1.6	Uma Questão de Sobrevivência	26
2.2	<i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> – CRM	26
2.2.1	CRM: Uma Filosofia	28
2.2.2	O CRM no Brasil	30
2.3	O CONSUMIDOR	35
2.4	A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	36
2.5	SAC / CALL CENTER: UM GRANDE CANAL	39
3.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia da Barreira.....	16
Figura 2 – Marketing de Massa e Foco em Produtos.....	17
Figura 3 – Marketing de Relacionamento e o Marketing de Massa.....	19
Figura 4 – Principais Fontes de Informação em um Call Center.....	34

RESUMO

As velhas regras de identificação, atendimento, relacionamento e satisfação das necessidades dos clientes definitivamente já ficaram para trás. O tradicional deu lugar à inovação e o novo veio pra ficar no mundo mercadológico. No marketing do século XXI , a regra é *one to one*; ou seja, o relacionamento da empresa com seus clientes é individual e personalizado, o foco agora é o cliente. O surgimento do marketing de relacionamento é na verdade uma resposta das práticas de mercado às mudanças da sociedade, impulsionada pelas necessidades da vida moderna e pelas novas tecnologias, fazendo do seu humano um novo consumidor, que agora tem o poder econômico em suas mãos. Este trabalho abordará as estratégias do marketing de relacionamento com este perfil moderno de cliente, através do *Customer Relationship Management* – o CRM.

PALAVRAS CHAVES: CRM – RELACIONAMENTO - CLIENTE

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o marketing tradicional está perdendo espaço no contexto de mudanças que o mundo vem presenciando. As velhas regras de identificação e satisfação das necessidades dos clientes já não se aplicam mais. É o momento para a utilização de novas técnicas e oportunidades que o marketing de relacionamento mercadológico pode oferecer. O marketing tradicional lida com segmentos de mercado. O marketing de relacionamento concentra-se no cliente individual, naqueles que recebem e proporcionam o máximo de valor à empresa. Neste caso, as pessoas migram de uma direção à outra: de uma situação menos favorável para uma na qual obterá mais benefícios e maior valor. E é sobre este fenômeno iniciado na década de 90 e desdobrado sobre o Marketing, trazendo novas perspectivas ao mundo empresarial.

A finalidade deste trabalho é tratar de como o marketing de relacionamento tornou-se evidente e necessário, dentro e fora das empresas, competitivo e rápido, fazendo um paralelo de suas práticas e conceitos; e aplicar o marketing de relacionamento, através uma de suas estratégias – o CRM (*Customer Relationship Management*) no cliente externo, o consumidor. Todo cliente externo possui necessidades específicas. O departamento de Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, pelo contato direto com o consumidor é responsável pela imagem da empresa e conseqüentemente associado com o seu sucesso.

1.1 PROBLEMÁTICA

Tendo em vista as transformações sofridas pela sociedade ao longo do tempo, e principalmente na sociedade moderna, o universo mercadológico não poderia deixar de se desenvolver e reagir com inovação diante do novo comportamento do consumidor nas últimas décadas do século XX e início deste novo milênio. Instrumentos tecnológicos, em conjunto com novas filosofias, conseguem atender às necessidades pontuais deste cliente tão exigente e informado.

Assim, dentro deste novo contexto, qual a importância do CRM (*Customer Relationship Management*) no marketing de relacionamento dentro das empresas hoje?

1.2 OBJETIVOS:

1.2.1 Objetivo Geral: Revisar os conceitos de marketing de relacionamento, marketing de serviços e *Customer Relationship Management* - CRM.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Expor os conceitos do marketing de massa e marketing de relacionamento, dentro das transformações ocorridas no mundo mercadológico e no perfil do consumidor moderno;
- Ressaltar a importância do *Customer Relationship Management* - CRM na viabilização da coleta dos dados frutos do relacionamento do cliente com o Serviço de Atendimento ao Consumidor.

1.3 JUSTIFICATIVA

O mundo do consumidor tem se tornado cada vez mais cheio de oportunidades. O poder de compra e de escolha do consumidor da era moderna, se depara à situações menos ou mais favoráveis, onde ele obterá maiores benefícios e, é claro agregará maior valor. Este fenômeno iniciado na década de 90 e desdobrado sobre o Marketing Mercadológico, trouxe novas perspectivas quando o assunto é o centro das estratégias de marketing e direção do posicionamento das empresas quanto ao atendimento ao cliente, assunto de que trata este trabalho.

“Clientes se deslocarão continuamente em direção a fornecedores que possam fornecer maior valor” (KOTLER, 1998, p. 18). Para ele, as empresas antigas podem optar por tentar convencer seus clientes de que seus produtos são bons ou tentar transformá-los para oferecer maior valor.

Kotler (1998, p. 17 e 18) afirma, que o conjunto de crenças das empresas sofreu mudanças tendo o seu centro deslocado do “de quem vende para quem compra”.

Esse é o tempo da emergência de novos valores, uma época complexa para o Marketing e, as empresas que surgem neste período já estão sob a égide do novo conceito, na qual o poder está na mão do consumidor que procura maior valor nas transações que efetua. O papel do marketing é estimular toda a empresa para ter foco no cliente e lhe agregar valor e ver a possibilidade de segmentar mercados. Para Kotler (1998, p. 24) a desregulamentação, a globalização e os avanços tecnológicos geram oportunidades.

O posicionamento de saber o que realmente está se prestando como serviço, é importante para se entender, quais são suas oportunidades, quais são seus concorrentes diretos e indiretos. E quais técnicas de marketing elas devem buscar? Provavelmente as de relacionamento ou serviços, já que o que as empresas prestam aos clientes é um serviço.

Segundo Gordon (1998), as empresas devem apresentar boa receptividade para marketing de relacionamento, pois o marketing de relacionamento permite relacionamentos duradouros com os clientes e durante este período de relacionamento permite maior participação do cliente. Assim, é mais seguro e vantajoso o retorno obtido sobre o investimento e a garantia de pagamento dos custos de operação.

Segundo pesquisas do Grupo Peppers & Rogers no Brasil, 37% das empresas estavam focadas no cliente e não mais em produtos e serviços. Assim, devido ao recente crescimento e interesse pela aplicação de programas de marketing de relacionamento no Brasil, é que se entende a importância deste trabalho, já que pretende analisar o marketing de relacionamento (PEPPERS & ROGERS, 2003, p.14).

A finalidade deste trabalho é levantar os conceitos do marketing de relacionamento, através uma de suas estratégias – o CRM (*Customer Relationship Management*) para com o consumidor, que hoje, possui cada vez mais necessidades específicas. O departamento de Atendimento ao Consumidor – SAC, pelo contato direto com o cliente, é responsável pela imagem da empresa e, conseqüentemente, está associado ao seu sucesso.

1.4 METODOLOGIA

Este trabalho tem como base metodológica o levantamento bibliográfico sobre os temas ligados ao marketing de relacionamento – foco deste trabalho, de serviços e a importância banco de dados e do *Customer Relationship Management* - o CRM dentro das empresas, no Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a realização deste trabalho, foram utilizadas uma série de conceitos, apresentados e defendidos por um dos mais conhecidos e renomados profissionais da área de marketing, Philip Kotler.

O primeiro, e talvez o principal conceito a ser ressaltado, não só por sua importância, mas pela polêmica discussão acerca da melhor definição, é “o que é Marketing?”

“Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações” (KOTLER, 1998, p.32).

“Marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas” (KOTLER, 1998, p. 27).

E ainda, de acordo com o dicionário da língua portuguesa Aurélio (2004), marketing é o conjunto de estratégias e ações que provêem o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor.

Assim como Kotler, ao longo do tempo, procurou desenvolver diversas definições que melhor expressassem o que se entende por marketing, muitos outros autores assim o fizeram, mas sempre deixaram clara a questão da satisfação de necessidades e/ou desejos a partir de um processo de troca de valores, materiais ou imateriais. Esses valores fazem parte do chamado produto e que é definido da seguinte maneira:

“Produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a alguém para satisfazer uma necessidade ou desejo” (KOTLER, 1998, p.28).

“Uma necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica” e “desejos são vontades para satisfações específicas das necessidades mais profundas” (KOTLER, 1998, p.27).

Então, para o marketing, produto é algo que pode ser oferecido em um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade. Contudo é muito mais do que apenas um objeto físico. É o pacote completo de benefícios ou satisfação que os compradores percebem que eles obterão se adquirirem o produto. É a soma de todos os atributos físicos, psicológicos, simbólicos e de serviço.

Este processo de troca de valores ocorre num espaço físico ou mental, envolvendo pessoas ou grupos com necessidades e/ou desejos a satisfazer mediante a troca de valores que possuem. Esta é a chamada demanda de mercado, definidos por Kotler com as seguintes palavras:

“Demanda são desejos de produtos específicos, apoiada na habilidade e vontade de comprá-los.”E, “Um mercado é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo, e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo” (KOTLER, 1998, p.28 e 31).

Para uma empresa, o grupo de pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente em qualquer parte do processo de troca de seus produtos, seja na produção, na distribuição, na administração, na compra, no consumo, ou simplesmente no desejo desses produtos é chamado de público, o que Philip Kotler define da seguinte maneira:

“Público é qualquer grupo que tem interesse ou impacto real ou potencial sobre as condições da empresa atingir seus objetivos” (KOTLER, 1998, p. 586).

Seja este público interno (funcionários e prestadores de serviço) ou externo (clientes e não clientes), todas as suas expectativas quanto à empresa, seus serviços e/ou produtos devem ser atendidas, pois disso depende o sucesso da instituição. É importante salientar que esse sucesso depende ainda de uma série de variáveis externas, às quais devem ser acompanhadas e controladas, apesar de não estar sob a responsabilidade da instituição. Pode-se citar como variáveis externas às transformações sociais, culturais e econômicas da sociedade na qual a empresa está inserida e/ou com a qual mantém qualquer nível de relacionamento, bem como

medidas governamentais que porventura possam influenciar as relações da empresa (KOTLER, 1998).

Todas as variáveis internas e externas que envolvem as relações da empresa, alterando o nível de demanda por seus produtos e/ou serviços, determinam o que é chamado de Ciclo de vida do produto ou serviço. Entende-se por ciclo de vida os diversos estágios pelos quais passam os produtos e/ou serviços de uma empresa, bem como a própria empresa, desde a sua concepção ou criação, até a sua saída do mercado ou o seu desuso (KOTLER, 1998).

Deve ser lembrado que antes mesmo da introdução de qualquer produto ou serviço no mercado, toda empresa seriamente organizada e administrada deve possuir um propósito fundamental enquanto empresa; uma diretriz básica que norteie as suas relações com os seus diversos públicos e principalmente com seus clientes.

Trata-se de uma definição do que é e para que se destina a empresa, também chamada de Missão da Empresa, definido por Oliveira como:

“[...] uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.” (OLIVEIRA, 1991, p.20)

A missão da empresa assemelha-se a um objetivo social que justifique sua existência, independente do produto ou do serviço que a instituição forneça. Porém, para perpetuar-se no mercado e buscar o crescimento é preciso estabelecer o que se pretende atingir, onde a empresa pretende chegar, o que se denomina Objetivos de Mercado, bem como metas quantitativas de faturamento, rentabilidade, posicionamento, etc.

Para atingir tais objetivos, uma empresa deve adequar os recursos disponíveis às oportunidades de mercado, dentro de um processo de planejamento chamado de Planejamento Estratégico, definido por Philip Kotler com as seguintes palavras:

“Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios” (KOTLER, 1998, p.71).

Sobre a importância do planejamento estratégico hoje, Michael Porter (1991), defende arduamente a idéia de que a rapidez das mudanças no mundo não deve servir de desculpa para a falta de estratégia de longo prazo dentro das empresas. A estratégia adotada será a base que irá traçar e definir as diretrizes da empresa, seus objetivos e conquistas.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria entre cliente e empresa (TAVARES, 2003).

Para McKenna (1992), marketing de relacionamento significa construir e sustentar a infra-estrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas. De maneira geral, consiste em uma estratégia de negócios que visa construir pró-ativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis. O processo de marketing de relacionamento deve se iniciar com a escolha certa do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/benefício e ter funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente. O contexto de administrar o relacionamento com o cliente, serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização (MCKENNA, 1991).

Vavra (1993) define o marketing de relacionamento como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, aditados em relação à satisfação e respondidos.

Kotler (2000) defende que o marketing de relacionamento tem afetado as forças de vendas, quando há a necessidade de produzir relacionamentos duradouros, e não apenas, vendas imediatas. Quando o cliente oferece curta perspectiva de relacionamentos e facilidade para mudar de fornecedor, porque para ele o custo disso

é baixo, realmente aplicar técnicas para construir um relacionamento duradouro não é tão interessante. O relacionamento desenvolve-se através sucessivas interações empresa e cliente, exercitadas ao longo do tempo. Dessa forma, cada contato é único, fazendo de cada relacionamento diferente, com características apenas a seus participantes individuais.

O marketing de relacionamento tornou-se, em grande escala prático e acessível em termos de custos, graças aos recursos atuais de computação. A tecnologia de banco de dados permite que uma empresa siga os passos de seus clientes de forma individual e que os diferencie uns dos outros. Tecnologias interativas, como os *sítes* da Internet, os *call centers* e as ferramentas de automação da força de vendas permitem a conexão automatizada do cliente com a empresa, permitindo que ela receba “feedback” – incluindo especificações de produtos e serviços – de seus clientes individuais. Além disso, a tecnologia de personalização permite que a empresa configure seus produtos digitalmente, produzindo na verdade, lotes de múltiplas versões de um mesmo produto (KOTLER, 2000).

Ao invés do marketing determinar as necessidades comuns a um grupo de clientes, chamado de “cliente médio”, o marketing de relacionamento mantém o foco em um cliente de cada vez. Ao usar esses três tipos de tecnologia da computação – banco de dados, interatividade e personalização – o marketing pode estabelecer um relacionamento que se dá do seguinte modo: “Você está no meu banco de dados, eu já te conheço, sei do que você precisa e como você gosta. Basta apenas me dizer quais as suas necessidades que eu providenciarei rapidamente” (KOTLER, 2000).

Esse contato com o cliente, provavelmente desencadeará uma série de interações, que juntas, construirão um contexto cada vez mais rico para o relacionamento entre empresa e cliente. Por exemplo: “Em seu último contato, a senhora solicitou material informativo sobre tal produto. Em que posso lhe ajudar agora? Como você prefere que o ressarcimento seja feito? Que tal fazermos assim? Fica melhor dessa maneira?”.

A cada vez que a empresa e o cliente retomam o relacionamento – a empresa aprimora seu conhecimento para com o cliente e consegue adequar melhor seu produto ou serviço às necessidades desse cliente. Na verdade, o relacionamento torna-se cada vez mais inteligente, satisfazendo cada vez mais as necessidades

desse cliente em particular. Esse relacionamento pode ser chamado de relacionamento de aprendizado (GORDON, 1998)

Quando um cliente se envolve num relacionamento de aprendizado, logo se percebe que é mais conveniente para ele continuar comprando da mesma empresa (ainda que a um preço sem desconto) do que ter que explicar a um dos concorrentes o que quer, como quer e quando quer (KOTLER, 2000).

Pode-se dizer que o marketing de relacionamento envolve o acompanhamento da preferência manifestada pelo cliente individual, ao longo do tempo, a administração de uma série de interações com o cliente e a avaliação de suas operações relacionadas com diferentes produtos. É desnecessário dizer que essas atividades exigem um alto grau de integração; significar drásticas mudanças na estrutura organizacional, nos sistemas de informação e orçamentário da empresa; além representar um grande desafio para qualquer empresa (KOTLER, 2000).

A insatisfação de consumidores quando precisam entrar em contato com o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, responsável por ouvi-los e ajudá-los a resolver seus problemas para como o produto, é freqüentemente observada nos mais diversos ramos mercadológicos. Diante deste contexto, a aplicação do sistema estratégico de CRM (*Customer Relationship Management*) é facilmente observada sob o ponto de vista de alguns autores, tais como Merlin Stone e Neil Woodcock (1998), Ian Gordon (1998), Regis Mackenna (1992), Don Peppers e Martha Rogers (2000).

Merlin Stone e Neil Woodcock (1998) abordam como gerenciar os relacionamentos com os clientes, comunicação de marketing e marketing de banco de dados. Tratam de aspectos essenciais do marketing de relacionamento e ressaltam o fato de que este tipo de marketing depende de informações acerca do cliente para ser eficaz. O gerenciamento do relacionamento com o cliente no decorrer de muitos contatos, possivelmente, em vários locais diferentes, seriam impossíveis, não fosse o desenvolvimento rápido e constante da Tecnologia da Informação, particularmente nas áreas de telecomunicações e gerenciamento de banco de dados.

Ian Gordon (1998) mantém foco em como as organizações devem administrar seus relacionamentos de modo a alcançar vantagens mútuas para todos os seus participantes (clientes, fornecedores, funcionários e investidores). A sua abordagem

principal é que os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa, pois um relacionamento fornece à empresa rendimentos à longo prazo e baixos riscos e a oportunidade de aumentar tanto o rendimentos quanto o lucro de diversas maneiras. Ressalta, ainda, que as expectativas dos clientes em relação aos fornecedores, produtos e serviços estão crescendo e eles estão se tornando mais sofisticados em suas compras, além de conhecer melhor o negócio de seus fornecedores e que, para satisfazer as expectativas em constante alteração dos clientes, serão necessárias a adoção e a implementação de novas abordagens, às vezes à custa dos programas existentes. Se o marketing de relacionamento for adotado com sucesso, a importância e o valor dessa abordagem relativa aos já existentes precisa do estabelecimento de um acordo e um entendimento comum.

Regis McKenna (1992) ressalta que o marketing de relacionamento começa com o consumidor e o que eles pensam sobre os produtos e empresas comparando os com outros produtos e empresas e também que os clientes definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Os clientes usam essas informações para tomar decisões de compra.

Don Peppers e Martha Rogers (2000a) e (2000b) expõem uma teoria sobre competição numa era pós-industrial e que está presente nos planos de negócios de muitas das grandes empresas. O que eles chamam de Marketing um a um, outros autores chamam de Gerência do Relacionamento com Clientes (CRM – *Customer Relationship Management*), Gerência do Relacionamento Corporativo (ERM – *Enterprise Relationship Management*) e intimidade com o cliente (*Customer Intimacy*). A idéia se apresenta sob os mais variados disfarces, mas, na verdade, ela é única e se baseia no desenvolvimento e na gerência de relacionamentos individuais com clientes individuais.

2.1.1 A Personalização do Relacionamento

A necessidade do relacionamento personalizado vem desmistificar a cultura popular de que apenas a satisfação é capaz de tornar o cliente fiel. A globalização da

concorrência não está simplesmente relacionada à abrangência geográfica. Um exemplo disso é o maior concorrente de uma tradicional enciclopédia ser um software; pois há pouco tempo atrás, não se acreditava que uma empresa de software seria um concorrente direto das tradicionais enciclopédias (KOTLER, 1998)

E ainda, por exemplo, uma rede de hipermercados também pode ser uma agência de turismo bem sucedida. Como? Através do conhecimento dos hábitos de compras de seus clientes, percebendo mudanças nesses hábitos é capaz de identificar eventos nas vidas dos clientes. Esses eventos levam a mudanças de necessidades e a rede de hipermercados pode oferecer produtos e serviços para suprir essas novas necessidades. Ou seja, se o cliente tem uma necessidade, mais cedo ou mais tarde ele irá satisfazê-la. Por isso, saber identificar a ocorrência de eventos que determinam mudanças nas necessidades é fundamental para participar da vida de cada um dos clientes.

Assim, marketing de relacionamento significa relacionar-se com clientes de forma individual possibilitando a identificação de suas necessidades e tratá-lo de forma personalizada; em poucas palavras, significa tratar pessoas diferentes de forma diferenciada (KOTLER, 1998).

Uma relação personalizada faz com que a fidelidade do cliente traga conveniência para ele. Ouve-se muito falar que cliente fiel é mais barato, mas isso vale para os dois lados, pois, para o cliente, é mais barato manter-se fiel à empresa porque sempre existe o custo da troca. Com isso, a crença de que a satisfação do cliente o torna fiel não é totalmente verdadeira. O cliente satisfeito pode mudar desde que não haja custo nessa mudança. O que garante a fidelidade do cliente é a inconveniência de mudar. Satisfação não traz fidelidade, necessariamente (GORDON, 1998).

Voltou-se a fazer negócio à moda antiga, mudar para o modelo de Relacionamento com o Cliente é conhecer cada um dos clientes, seus hábitos e necessidades individualmente. Mas, isso é impossível sem o auxílio da tecnologia. O custo da tecnologia baixou de forma significativa tornando acessível para a maioria das empresas, mas o modelo de relacionamento é muito mais que tecnologia é muito importante que se mude a forma de fazer negócios.

Então, o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e cliente (ALCADE, 2007).

Para Kotler (1998, p. 79), há uma “[...] estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa.” Para ele, as organizações devem buscar a qualidade para poder sobreviver no ambiente competitivo, e a Gestão da Qualidade (*Total Quality Management – TQM*) é citada como a ferramenta para a “melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços” (KOTLER, 1998, p. 78)

Para Peppers & Rogers (2004), este marketing de relacionamento é uma proximidade com o cliente que permite identificá-lo e tratá-lo como único. Chamam de Marketing 1 to 1, este foco das empresas no cliente e no valor do cliente, ao longo de seu tempo de relacionamento com a empresa, auxiliado pelas tecnologias (base de dados, interatividade e personalização em massa, dentre outros), permitem definir estratégias *one to one*, e com isso retro-alimentar a empresa com dados sobre cada cliente, o que eles chamam de “relação de aprendizado”.

Nessa relação a empresa pode se adequar novamente às necessidades e características específicas de um cliente fazendo com que ele perceba mais comodidade e conforto na compra aumentando o custo para o cliente trocar de empresa, já que a outra terá de aprender o seu jeito de obter os produtos, quais características que ele aprecia no produto e peculiaridades da sua necessidade já apreendidas por seus atuais fornecedores (PEPPERS & ROGERS, 2004).

Os autores diferenciam o marketing tradicional do marketing *one to one*, por como cada um mede seu sucesso: o primeiro considera o *marketing share* (participação do mercado) e o segundo o *share of customer* (participação no cliente).

A diferença entre o conceito de marketing de relacionamento citado por outros autores e *marketing one to one*, citados por Don Peppers & Martha Rogers (2004) é a ênfase no “um a um”, ao processo voltado a cliente a cliente. Não obstante, o marketing de relacionamento e marketing um a um são sinônimos, mas os autores do termo *1 to 1* dão ênfase as práticas de relacionamento sempre terminando no “um a

um”, cliente a cliente. No mais, os conceitos de valor do cliente ao longo do tempo, participação e integração de toda empresa no processo de entrega de valor são defendidos e discutidos pelos autores.

Os autores do Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de *Customer Relationship Management* definem seu conceito criado de marketing *one to one* como “relacionar-se com o cliente de forma individual, um de cada vez” (PEPPERS & ROGERS, 2004, p. 21). Um conceito aparentemente simples, mas muito complexo de ser engendrado dentro da empresa.

No conceito de *marketing one to one* entende-se que a conveniência trazida pela empresa ao cliente o torna fiel comprador e um fiel comprador é conveniente para a empresa, porém, os autores do Guia vão além, quando falam de fidelidade e colocam como ponto-chave, da fidelidade do cliente, não a sua satisfação, mas sim, o custo pela mudança. Ou seja, cliente satisfeito pode mudar sim de fornecedor, se perceber que o custo desta troca não é alto e o benefício será igualmente atingido. Portanto, recaí-se no conceito da conveniência que a empresa oferece ao cliente, entendendo suas necessidades e ofertando-as com o menor custo possível – ou seja, custo de energia despendida para a compra, energia psicológica empregada neste processo de compra, etc (PEPPERS & ROGERS, 2004).

A conveniência é classificada por muitos autores, como barreira principal de migração do cliente para outra empresa, e afirmam que “Quando o grau de insatisfação é maior que o custo da mudança, o cliente muda, e recuperá-lo depois pode ser uma tarefa virtualmente impossível” (PEPPERS & ROGERS, 2004).

O marketing de relacionamento pode ser definido como processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização. A partir daí, ele se desenvolve, porém, possuindo seis dimensões que o diferencia materialmente das definições históricas de marketing. Essas diferenças possuem o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica, desde o trabalho que ela efetua com a tecnologia empregada, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos (PEPPERS & ROGERS, 2004). Sendo assim, o marketing de relacionamento:

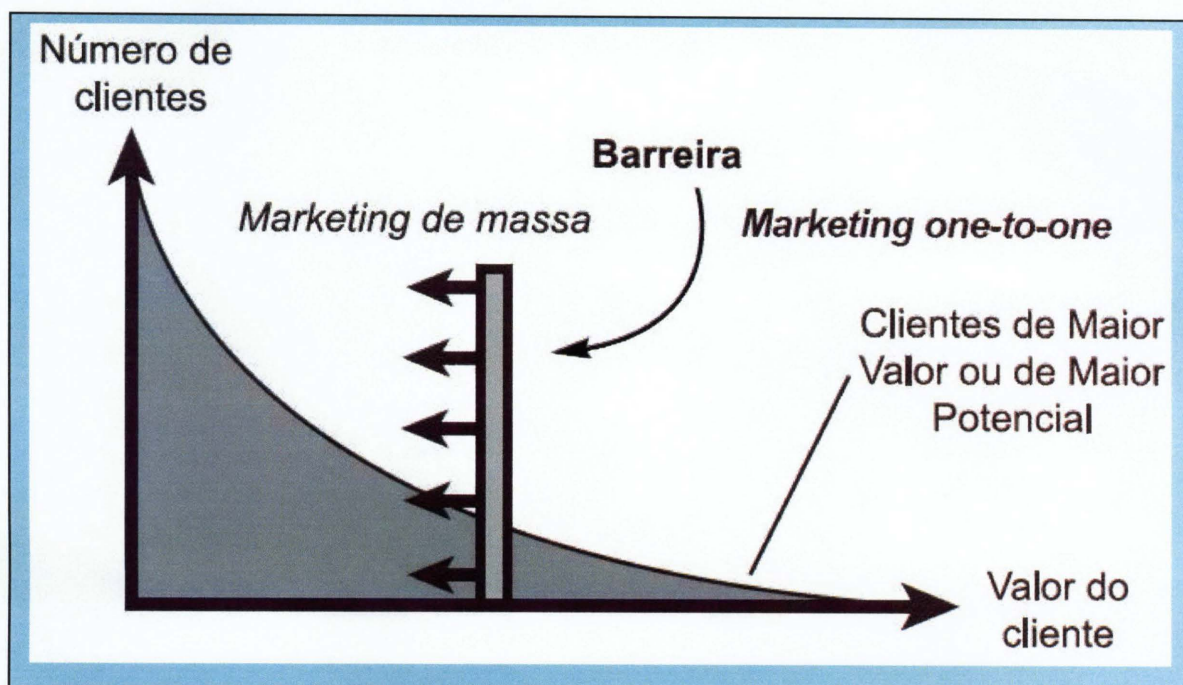
- Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor;
- Reconhece o valor fundamental que os clientes individuais tem não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam;
- Exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor;
- Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo, assim o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes;
- Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes.

A empresa dos dias atuais se baseia em seis atividades: tecnologia e clientes individuais, objetivos da empresa, seleção e rejeição de clientes, uma cadeia de relacionamentos, reavaliação dos quatro “Ps” do marketing (produto, preço, promoção e praça/distribuição) e utilização de gerentes de relacionamento para ajudar as empresas a criarem novos valores com outras (GORDON, 1999).

O marketing de relacionamento é uma iniciativa que deve ser iniciada com poucos clientes e, à medida que a cultura vai sendo assimilada pela empresa e os resultados vão aparecendo, avança-se de forma lenta e gradual até chegar ao ponto onde não é mais possível justificar os investimentos em novas iniciativas de marketing (PEPPERS & ROGERS, 2004).

A figura abaixo, mostra a chamada “estratégia de barreira”, que consiste em proteger os melhores clientes, ou seja, os clientes de maior valor para empresa, dos outros e clientes, concorrentes e do restante da organização. Não os deixe expostos ao marketing de massa.

Figura 1 – Estratégia da Barreira



Fonte: CRM Series 1 to 1, 2004, p. 28.

Porém, segundo PEPPERS & ROGERS (2004, p. 27) o *marketing one to one* deve ser feito para clientes considerados de maior valor para a empresa. Para os de nem tanto valor assim, os autores defendem a forma tradicional de marketing, e para os de nenhum valor, apontam para um tratamento reativo e sem muito esforço de personalização.

2.1.2 Marketing de Massa: Quando o Foco é o Produto

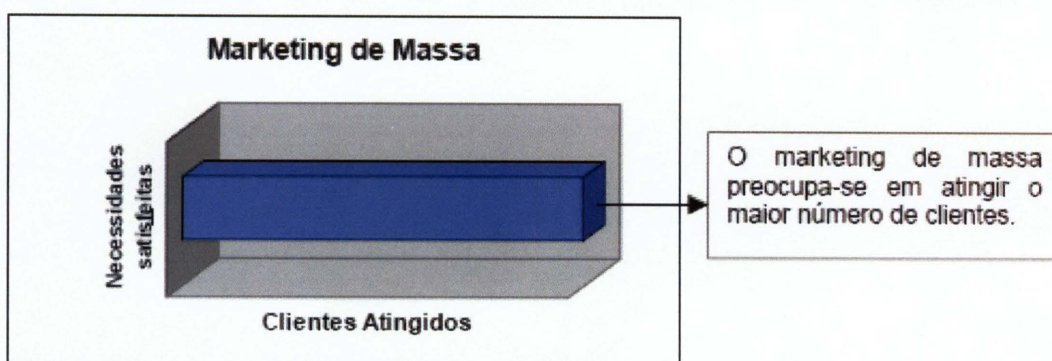
Mesmo nos dias atuais, empresas ainda trabalham com foco em produtos. Com produtos padronizados, não há diferenciação de clientes e a comunicação com os clientes acontece de forma unidirecional através de mídia de massa. O critério de sucesso dessas empresas é justamente a busca cada vez maior de clientes para aumentar sua participação no mercado (PEPPERS & ROGERS, 2004).

O conhecimento do mercado vem de pesquisas, segmentações, amostragens, etc; mas o conceito parte do princípio que no segmento todos os clientes são iguais. A forma de remuneração dos vendedores dessas empresas é provavelmente, o melhor indicador de como as empresas trabalham. Se os vendedores têm quota de produtos,

claramente a empresa mede a venda de produtos e não o desenvolvimento e a retenção de seus melhores clientes (PEPPERS & ROGERS, 2004).

A figura abaixo mostra como o marketing de massa trabalha, aqui, não há diferenciação de clientes. Tem-se um “cliente-médio”, ou seja, pessoas com desejos em comum, e a mídia é realizada no sentido de atingir um número grande de pessoas.

Figura 2 - Marketing de massa utilizado por empresas com foco em produtos.



Fonte: CRM Series 1 to 1, 2004, p. 32.

2.1.3 Marketing de Relacionamento: Quando o Foco é o Cliente

Agora, cada cliente é único. Toda a comunicação é individual e bidirecional (PEPPERS & ROGERS, 2000a). Aprende-se com cada um dos clientes, através de seu “feedback”, do diálogo. Na realidade, o diálogo é incentivado de forma que a empresa possa conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes, com o objetivo de desenvolver serviços e produtos personalizados. Nesse tipo de empresa, o sucesso é medido não simplesmente pela venda de produtos ou serviços, e sim pelo desenvolvimento e retenção dos melhores clientes.

Isso não significa que a empresa que é focada em clientes não deve medir sua participação no mercado e muito menos que não se deva ter iniciativas de comunicação através de meios de massa. Significa que só isso não basta. É preciso também trabalhar em iniciativas de desenvolvimento e retenção de clientes, dos melhores clientes, e isso deve ser medido e acompanhado pela empresa. Para a

empresa com foco no cliente, a participação de mercado é secundária à participação no cliente (PEPPERS & ROGERS, 2000a).

Na busca pela participação no mercado, a empresa concentra-se em atender uma necessidade específica de um grupo muito grande de clientes. Dessa forma, através de um produto único que visa satisfazer essa necessidade, atinge-se todo o mercado de massa. Como os clientes têm muitas opções, a luta das empresas pela participação no mercado é intensa e a principal arma é a redução de preços. A corrosão das margens é inevitável e nada de valor se entrega ao cliente além, é claro, do produto (PEPPERS & ROGERS, 2004).

Já pela participação do cliente, o objetivo é identificar outras necessidades nos clientes de maior valor e potencial relacionados ou não à necessidade básica que os levou a fazer negócios com a empresa. O objetivo é ampliar o número de necessidades para os quais se fornecem produtos e serviços. Quanto maior o número de necessidades, maior a conveniência de o cliente continuar com a empresa. Para se descobrir esse conjunto ampliado de necessidades a empresa precisa incentivar o diálogo com o cliente.

Com os seus melhores clientes, a empresa necessita desenvolver a chamada “Relação de Aprendizado”. Nessa relação, o cliente participa ativamente com reclamações, sugestões e “feedback”. Com isso a empresa consegue conduzir suas ações de acordo com as necessidades dos clientes, respondendo essas necessidades e muitas vezes antecipando novas necessidades.

A informação que a empresa tem do cliente e que seus concorrentes não tem, é a maior vantagem do marketing de relacionamento. O diálogo que é desenvolvido com os clientes deve ser sempre único ao longo de toda a vida de relação da empresa com o cliente. Cada nova conversa é baseada na anterior construindo um longo e único diálogo (PEPPERS & ROGERS, 2004).

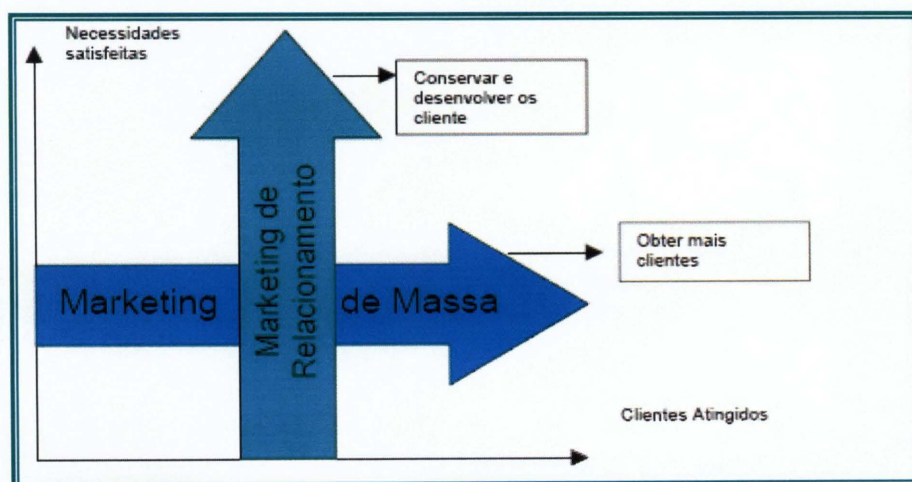
A empresa deve se lembrar de todas as interações e transações passadas, de todos os detalhes. A razão para isso é muito simples: o cliente se lembra de tudo, e se ele se lembra, a empresa também deve se lembrar. Lembrar-se do que o cliente disse é simplesmente nunca fazer com que o cliente lhe diga a mesma coisa mais de uma vez.

Numa relação assim, os interesses dos clientes sempre devem ser preservados. Afinal, se o cliente é incentivado pela empresa a lhe dar informação sobre si e sobre sua vida, algo tem que lhe ser fornecido em troca. Todas as ações da empresa devem estar alinhadas às necessidades do cliente para que ele perceba que houve valor no fornecimento das informações e que vale a pena fornecer mais informações (PEPPERS & ROGERS, 2004).

É muito importante a empresa deixar claro, na ocasião da coleta das informações do cliente, sua política de privacidade e seus objetivos. As informações jamais deverão ser utilizadas de forma diferente daquela expressa ao cliente. Quanto mais o cliente investe na relação, mais ele tem interesse de que a relação tenha sucesso. Isso faz com que haja a fidelidade. Para o cliente, começar uma nova relação não é muito conveniente, implica em ensinar ao novo fornecedor tudo o que ensinou ao antigo: necessidades, gostos e preferências. Desta forma, o cliente fica motivado a reclamar mais, a dar mais opinião para o sucesso da relação.

O objetivo do marketing de relacionamento com foco no cliente, é identificar nos clientes de maior valor e potencial, um número maior de necessidade e leva-lo cada vez mais, realizar negócio com a empresa. Quanto o maior número de necessidades atendidas, maior a conveniência do cliente de continuar negociando com a empresa (PEPPERS & ROGERS, 2004).

Figura 3 - Diferença entre o Marketing de Relacionamento e o Marketing de Massa.



Fonte: CRM Series 1 to 1, 2004, p. 33.

2.1.4 A Estratégia é o Relacionamento

Já se viu a importância do foco no cliente, uma mudança que faz com que o centro do poder econômico migre de quem produz para quem compra. Porém assim, que se define o foco deve-se traçar as estratégias. Seja qual for o plano é necessário haver planejamento. É o planejamento que irá garantir a execução dos planos dentro do esperado, utilizando recursos, tempo e esforços para atingir o objetivo (SILVA, 2004).

Uma empresa focada no cliente precisa de integração maior entre todos os seus departamentos e para todos eles, este foco deve estar claro. Portanto, defende-se que o planejamento estratégico de marketing é fator *sinequanon* de sucesso para empresas voltadas para o cliente. Porque se precisa de integração das áreas, de forma mais veemente e entende-se o Planejamento Estratégico de Marketing – PEM, como “[...] um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidade de mercado”, e pode-se extrapolar dizendo do mercado baseado no consumidor (SILVA, 2004, p. 16).

Tradicionalmente, a estratégia de marketing envolvia a seleção de segmentos de mercado alternativos para alcançar, em seguida, a alocação de recursos financeiros e outros de acordo com um conjunto de ações de marketing – chamado de mix de marketing – para servir cada segmento. Este conjunto compreende produto, preço, promoção e praça/distribuição - Quatro “Ps” do marketing (GORDON, 1999).

Esta definição tradicional do conjunto de ações de marketing é inteiramente apropriada quando a intenção é a concentração em um mercado específico. Entretanto, quando esse segmento se reduz a uma única pessoa ou empresa e quando o objetivo é criar um valor mútuo e compartilhado com o cliente durante toda uma existência de compras, o conceito de conjunto de ações de marketing transforma-se fundamentalmente (PEPPERS & ROGERS, 2004).

A idéia é levar em consideração as implicações para a estratégia no reconhecimento de relacionamentos como base para alocar e alinhar os recursos dentro de uma empresa e mostrar que o marketing de relacionamento difere do marketing tradicional que se concentrava na combinação produto/serviço e aplicava o

marketing dos “Quatro Ps” para administrar a demanda e facilitar o intercâmbio de bens/serviços por dinheiro (GORDON, 1999).

Nesta abordagem, a empresa deve escolher os clientes com os quais deseja se associar e relacionar a fim de criar o valor que cada um espera. É fácil de visualizar que isso leva a empresa a um território diferente – longe do foco sobre a produção, por exemplo, e no caminho para se tornar um fornecedor mais completo e estratégico para seus clientes individuais. E serão necessárias diferentes capacitações – pessoal, processo, tecnologia e conhecimento e percepção – dentro da organização. Essas capacidades são exigidas para garantir que o marketing de relacionamento alcance seu objetivo (GORDON, 1999).

Se a intenção do marketing de relacionamento é criar continuamente valores mútuos com os clientes individuais, a empresa deve prestar atenção ao desenvolvimento de capacidades que permitam aos clientes prioritários obter o valor que procuram individualmente.

São quatro as capacidades que a empresa deve procurar desenvolver para agregar valores aos clientes (GORDON, 1999):

- Quanto às pessoas: Os relacionamentos envolvem basicamente *pessoas*, que se ligam individualmente, em equipes e com organização para que as empresas possam se agregar. As pessoas, no marketing de relacionamento, também administram a tecnologia e os processos que resultam em valor para e com os clientes e procuram conhecimento e percepção sobre eles.
- Quanto ao processo: Muitas empresas precisam, antes de implantar o marketing de relacionamento, passar por uma reengenharia de seus negócios em torno dos clientes e procurar garantir que o valor deles seja intensificado no processo. Contudo, com grande frequência, sabe-se que os executivos querem reduzir custos e muitos, simplesmente adotam novas tecnologias como modo para fazer isso e esquecem que a tecnologia, para dar certo, necessita de revisão dos processos. O próprio relacionamento deve ser considerado como um processo, com sub-processos estabelecidos para se compreender as expectativas do cliente e a avaliação do desempenho da empresa em relação a essas expectativas.

- Quanto à tecnologia: É dispensável explicar muito sobre o poder da tecnologia para ajudar a agregar valor ao relacionamento com o cliente por meio da informação, comunicação e compreensão compartilhadas. O marketing de relacionamento e seus componentes essenciais, incluindo a customização em massa, é impossível sem os efeitos capacitadores da tecnologia para armazenar, recuperar, processar, comunicar e analisar dados, incluindo aqueles sobre os clientes.
- Quanto à percepção: Todos os negócios prosperam em maior ou menor grau por causa do conhecimento e percepção que conseguiram juntar e usar para o benefício do cliente. Historicamente, o enfoque do conhecimento estava sobre a pesquisa de novos produtos ou aplicações subjacentes. Mais tarde houve uma mudança nesse enfoque para os processos de desenvolvimento e produção (GORDON,1999).

Outro conhecimento incluía pesquisa de mercado, que ajudava a oferecer equilíbrio para as empresas orientadas pela tecnologia, fornecendo perspectivas e exigências dos segmentos de mercado. Mas, raramente, as empresas se concentram em conseguir conhecimento e percepção sobre o cliente e, em seguida, usarem isso de modo a aprofundar e ampliar os relacionamentos com ele (PEPPERS & ROGERS, 2003).

O primeiro passo para se iniciar um marketing de relacionamento é justamente *identificar* cada cliente. Identificar um cliente significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, todas as reclamações feitas e quais foram as ações tomadas (PEPPERS & ROGERS, 2003).

O segundo passo aparece após a identificação dos clientes, é a *diferenciação*. Os clientes são diferentes e, ignorar ou desconhecer essas diferenças, não os tornam iguais. Os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades. O objetivo da diferenciação de clientes é encontrar clientes de maior valor e os clientes de maior potencial, e deste modo desenvolver uma relação de aprendizado. Assim, é importante ressaltar como acontece essa diferenciação.

a) Diferenciação por valor: ao falar de valor, deve-se ter em mente o valor vitalício, que é o valor de cada cliente durante todo o seu relacionamento com a empresa e deve ser expresso sempre em lucratividade. O custo de atendimento a cada cliente

também deve ser medido, pelo fato de que o custo muda de cliente para cliente. Já o valor potencial é mais difícil de ser medido, pois envolve dados externos à empresa, além de inferências estatísticas. Porém ele existe e deve ser medido. Uma forma prática de medi-lo é saber quantas vezes o cliente utilizou os serviços ou produtos da empresa ou de seu concorrente. Se o cliente utiliza os serviços da empresa, mas também utiliza os de seu concorrente, ele tem um potencial que deve ser desenvolvido pela empresa (PEPPERS & ROGERS, 2003).

Para os clientes de maior valor, devem ser implementadas iniciativas de retenção como programas de reconhecimento e possibilidade de utilização de canais de comunicação exclusivos.

Para os clientes de maior potencial, que necessitam de tratamento distinto, deve-se investir neles para entendê-los, buscando uma participação cada vez maior desses clientes (PEPPERS & ROGERS, 2003)..

b) Diferenciação por necessidades: quanto maior o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de participar no cliente. Descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades. Quanto mais a empresa sabe sobre seus clientes, mais valor a empresa tem para eles. Da mesma forma, quanto mais a empresa entende e responde a essas necessidades, mais seus serviços são percebidos e diferenciados (PEPPERS & ROGERS, 2003).

Uma vez tendo sido descobertos, os clientes de maior valor e clientes de maior potencial, o terceiro e próximo passo da empresa é incentivar esses clientes a *interagir*. A interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes. Com esses clientes, o objetivo final da empresa deve ser o desenvolvimento de uma relação de aprendizado, onde cada vez mais os serviços e produtos serão personalizados para que o cliente veja as vantagens de continuar com a empresa.

As interações iniciadas pelos clientes têm muito mais potencial do que as interações iniciadas pela empresa. Quando o cliente liga para o call center de uma empresa, ele está em busca de atendimento e de algum serviço. Não é necessário dizer que essa é uma ótima oportunidade para a empresa conhecer melhor o cliente, pois cada nova pergunta respondida pelo cliente significa conhecimento acumulado a respeito dele.

Quando a interação é iniciada pela empresa, ela deve obedecer a duas regras básicas: deve utilizar o canal de comunicação preferido pelo cliente e deve ter a permissão do cliente para utilizar este canal, pois uma mensagem da empresa enviada para o correio eletrônico de clientes, sem que eles tenham permitido, pode gerar uma grande antipatia e fazer com que o cliente feche este canal de interação.

Após o conhecimento das necessidades dos clientes, o quarto e último passo deste processo, é quando a empresa deverá *personalizar* seus serviços e produtos para fazer com que a experiência do cliente de fazer negócios com essa empresa seja única (PEPPERS & ROGERS, 2003).

Com estes quatro processos – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar – a empresa poderá analisar, planejar e gerir as iniciativas do CRM – *Customer Relationship Management* (PEPPERS & ROGERS, 2003).

2.1.5 Banco de Dados: Um Grande Aliado

Caracterizado como desenvolvimento de ferramentas e meios, o marketing de relacionamento permite um contato direto, quase íntimo com o cliente, procurando desenvolver-lhe a tão almejada fidelidade.

As estratégias das empresas preocupam-se com o cliente final e com a sua 'satisfação'. Mas, os consumidores ainda se mostram insatisfeitos nas pesquisas, pois as empresas têm aplicado os métodos de maneira tal que desagradam os clientes. Por exemplo, as malas diretas enviadas pelo correio, normalmente vão para o lixo sem que, ao menos, sejam lidas. Quando o consumidor recebe ligações do telemarketing normalmente tenta desligá-las o mais rápido possível. Pode-se dizer que o orçamento anual gasto nestes tipos de ações transformam-se em dinheiro jogado no lixo. Com a utilização da Internet, isso tem se tornado cada vez mais freqüente, pois as empresas têm enviado uma quantidade grande de propaganda para os endereços de correio eletrônico das pessoas (PEPPERS & ROGERS, 2003).

Além do aborrecimento com a "gestão" de todo esse excesso de informação, as pessoas perguntam-se sobre a legitimidade do negócio crescente das listas de postagens eletrônicas (*mailing list*) e do uso, sem sua autorização, de seus dados pessoais. Isto significa que a cultura difundida de marketing de relacionamento

necessita de uma urgente transformação em sua estratégia de fidelização de clientes, pois ele é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável (PEPPERS & ROGERS, 2003). .

Gordon (1999) afirma que o marketing de relacionamento inclui a reunião e a análise sobre os clientes individuais, preservando desse modo os clientes e enfatizando a fidelidade dos mesmos. De maneira geral, pode-se definir o banco de dados de marketing como o gerenciamento de um sistema dinâmico de informações inteligíveis, atualizados, com dados relevantes sobre os clientes atuais e potenciais.

Adequadamente utilizado, o Banco de Dados pode ajudar as empresas a focarem sua atenção para onde estará direcionado o Marketing dos próximos anos cultivando e retendo os clientes atuais. O Banco de Dados viabiliza o relacionamento com os clientes da seguinte forma:

- Os esforços de marketing tornam-se tanto mais eficientes quanto eficazes, porque a empresa está hábil para identificar a expectativa de seus clientes mais importantes, e daí apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado no tempo correto;
- A tecnologia está preparada para administrar os dados que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada e rentável;
- Um "diálogo" verdadeiro pode ser mantido com clientes ao descobrir interações contínuas, identificando mudanças no comportamento de compra, propensão à inadimplência e permitindo à instituição antecipar risco e oportunidades futuras;
- O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer o perfil da sua base de clientes atuais e futuros, como ele satisfaz o cliente e quais as mudanças poderiam resultar em maior aceitação do serviço ou produto.

O marketing apoiado em banco de dados deve repensar a maneira que conduz o negócio. O plano de marketing e os programas táticos devem ser totalmente reprojatados para explorar corretamente o banco de dados.

2.1.6 Uma Questão de Sobrevivência

As empresas estão se conscientizando da necessidade de intensificar o foco no relacionamento com clientes se quiserem manter e crescer no seu mercado. Apesar dos orçamentos das empresas ainda estarem direcionados para o marketing de massa e programas de conquista de novos clientes, é possível melhorar a rentabilidade vendendo mais produtos e serviços para os clientes atuais.

Alguns estudos demonstraram que os custos chegam a ser de 5 a 7 vezes maiores para a conquista de um novo cliente, do que na venda cruzada para um cliente existente (Price Water House Coopers, 1999).

Tendências da atualidade pregam que estreitar o relacionamento, melhorar o serviço ao cliente e a qualidade são os fatores chaves para sobreviver no século 21. A utilização de estratégias sofisticadas com o Banco de Dados de Marketing desempenhará um papel importante em ajudar empresas a atingir os seus objetivos. O banco de dados pode ser usado eficientemente para pesquisas de comportamento, planejamento estratégico, desenvolvimento de produtos, análise de preços, identificação dos melhores clientes e programas de marketing direto de massa e dirigido (CUSTÓDIO, 2007).

2.2 *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM*

O Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente ou CRM é a integração do Marketing e da Tecnologia da Informação para prover a empresa com meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, e transformar estes dados em informações que, permitem que o cliente seja “conhecido” e tenha um tratamento personalizado (PEPPERS & ROGERS, 2003).

Além de estar preparado para o pronto atendimento, é preciso incorporar todos os dados de contato no Banco de Dados estratégico para gerar uma comunicação continuada; bem como, a captura centralizada desses dados, transmitida para um banco de dados permite conhecer o perfil do cliente, detectar pontos críticos e oportunidades para a empresa.

“O CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos esses dados em um banco de dados central, analisa-los, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa” (GARTNER GROUP, 1999).

Conclui-se que CRM relaciona-se com captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas), mas com a total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). O cliente é agora o centro de todo o modelo de dados. Isso definitivamente traz implicações sérias, onde todos os relatórios e consultas têm o cliente como “porta de entrada”.

O CRM é a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento que ensina a importância de manter os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado à tecnologia que provê recursos de informática e telecomunicações superando as capacidades dos Call Centers convencionais (PEPPERS & ROGERS, 2003).

Acredita-se então, que a empresa esteja disposta a melhorar o relacionamento utilizando tecnologia adequada à nova metodologia. É uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, possibilitando aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a rentabilidade.

Os recursos humanos devem ser treinados e capacitados, não só para melhorar a qualidade, mas também para usar adequadamente as informações que se transformam em estratégias de negócios (PEPPERS & ROGERS, 2003)..

Adotar o quanto antes o método do CRM é uma questão de manter a competitividade, pois os clientes, foco da atenção de muitas empresas, aumentaram as suas expectativas e não se contentam simplesmente com um acesso rápido e fácil, a qualquer hora às centrais de atendimento. É preciso que os analistas tenham autonomia plena para resolver qualquer problema do cliente na primeira chamada, ou em tempo hábil. E ainda, é preciso que toda a empresa esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja, mas também que geralmente que a empresa promete, o que resultará no crescimento e manutenção desse forte

relacionamento, selado por receitas e lucros crescentes (PEPPERS & ROGERS, 2003).

2.2.1 CRM: Uma Filosofia

CRM é o grande assunto da atualidade e do mundo empresarial; mas corre o sério risco de ser mais uma moda. Para que esse fato não ocorra, é preciso compreender que CRM é uma filosofia, uma estratégia fundamentada no Marketing de Relacionamento e impacta diretamente na gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infra-estrutura da empresa, que passa a ser em tempo real (PEPPERS & ROGERS, 2003).

Desta forma, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento (PEPPERS & ROGERS, 2003).

A implantação do CRM está fundamentada sobre dois pilares:

- processo de trabalho orientado para o cliente, que é compartilhado por toda a empresa;
- uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

É notável a ênfase que tem sido dada ao CRM como implantação de tecnologia somente, na informatização de Call Center. O Brasil ainda não está acostumado com a utilização de base de dados de marketing com isso a solução tende a ser implementada parcialmente, desperdiçando a grande oportunidade de voltar a empresa para o cliente e iniciar a prática efetiva do marketing de relacionamento.

Segundo Peppers & Rogers (2003, p.59),

“[...] sem uma mudança dos processos e a implantação de um modelo de relacionamento que faça uma entrega sustentada de valor á longo prazo para o cliente, o CRM será apenas tecnologia, não conduzindo a empresa ao estágio da resposta em tempo real”.

Portanto, para evitar a tendência de tratar o CRM como tecnologia, recomenda-se que a empresa assuma a estratégia de CRM em quatro fases (PEPPERS & ROGERS, 2004):

1. Definição e planejamento do modelo de relacionamento;

2. Redesenho dos processos de atendimento do cliente;
3. Seleção da solução; e,
4. Implantação da tecnologia de CRM.

A sub-utilização do CRM, inevitavelmente é um dos maiores erros que ocorre nestes projetos. Inicia-se a implantação pela seleção da solução e pela compra do hardware como se apenas isto fosse resolver todos os problemas da empresa. Normalmente, a empresa investe em recursos, porém não o suficiente e nem onde deveria para causar a mudança cultural e organizacional que é necessário dentro da empresa (PEPPERS & ROGERS, 2004). Os principais passos para uma implantação de um sistema CRM bem sucedido:

1. Definição e Planejamento do Modelo de Relacionamento: é a definição de como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamentos que gerarão resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e gerar o valor proposto pela estratégia competitiva da empresa. Aqui são desenvolvidas a especificação e customização dos softwares de CRM e o redesenho dos processos. Nessa fase, é indispensável o envolvimento da alta direção, pois implica numa série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento, e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa à nova realidade competitiva.
2. Redesenho dos Processos de Atendimento do Cliente: é o levantamento e documentação dos processos do atendimento ao cliente, desde o pedido de uma visita, o atendimento telefônico, até o fluxo do pedido dentro da empresa. Atendimento ao Cliente significa não só o atendimento ao telefone, mas todas as atividades que visam atendê-lo, quer seja no pedido de compra, numa reclamação, na baixa de uma fatura, no envio de uma literatura. A empresa passa a ter tempos de resposta condicionados pela expectativa do cliente e não pelas limitações operacionais, impostas anteriormente pela própria tecnologia que era lenta comparada com o que se tem a disposição atualmente.
3. Seleção da Solução: a decisão pela solução de CRM passa pela seleção do software, que é determinada pelo modelo de relacionamento. O software, por sua vez, irá determinar qual é o melhor hardware para compor essa solução. O hardware inclui os computadores, o equipamento de telefonia e vários outros equipamentos.

4. Implantação da Tecnologia de CRM: é a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM. Essa implantação pode ser escalonada, mas deve obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta (PEPPERS & ROGERS, 2004, p.59).

O *Customer Relationship Management* (CRM), é um dos métodos mais sofisticados e eficientes, que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais. Mas para uma implantação eficaz do sistema CRM, são necessárias atitudes paralelas e indispensáveis, como: a empresa precisa melhorar o perfil dos seus funcionários, treiná-los continuamente, incentivar a iniciativa bem sucedida e assumir um maior risco até que o modelo de relacionamento esteja estabilizado. Isso é, com procedimentos e limites de competência bem definidos; fazendo com que o medo da punição deixa de ser a trava para a criatividade. Os funcionários assumem o seu papel como construtores do relacionamento com o cliente e artesão do aumento do lucro para a empresa, perpetuando a organização no mercado (PEPPERS & ROGERS, 2004).

Os clientes já não aceitam mais o atendimento cordial e gentil sem nenhum poder de decisão. Os clientes desejam lidar com quem pode resolver problemas e oferecer soluções melhores e mais criativas.

Assim, pode-se dizer que é preciso dotar a empresa de estratégia, processo e tecnologia para que esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja e espera com a finalidade de auxiliar o crescimento, e manutenção desse forte relacionamento que se transformará em receitas e lucros crescentes (PEPPERS & ROGERS, 2004).

2.2.2 O CRM no Brasil

Em um de seus estudos sobre CRM no Brasil, Peppers & Roggers, chega a algumas constatações que ilustram bem este despertar para o marketing de relacionamento. Muita embora, este despertar seja recente, desde das décadas de 80 e 90, autores consagrados nesta área em publicações específicas sobre marketing de

relacionamento, como Regis McKenna, Ian Gordon e até mesmo as pinceladas sobre relacionamento, contidos no livro voltado ao marketing de serviços do autor Alexandre Luzzi Las Casas (1991).

Conforme a pesquisa da Peppers & Rogers (2003, p. 17), o despertar para o CRM no Brasil é crescente, porém ainda em estágio inicial. O universo pesquisado é de empresas com relacionamento voltado para consumidores finais ou *business to business* ou ambos, e com faturamentos variados, empresas de faturamento de 110 milhões de dólares até acima de 1 bilhão de dólares. Seu segmento de atuação está dividido em: Serviços 23,7%; Seguros/Bancos 16,1%; Manufatura 15,1 %; IT 11,8%; Mídia 10,8%; Atacadista/Distribuidor 7,5%; Telecomunicações 6,5%; Outros 8,6%.

Demonstrou a pesquisa que em 2001 apenas 39,8% das empresas pesquisadas tinham implantado um programa formal de CRM, e dos 60,2% cerca de 73% tinha intenção de implantar CRM no ano seguinte em suas empresas. Em 2003, Peppers & Rogers em outra pesquisa, verificou 48% das empresas pesquisadas já tinham os programas de CRM aplicados em suas empresas; o que representa um crescimento de 10% em relação ao ano anterior.

Apesar do percentual de empresas com programas de CRM implantado ser baixo na época, ainda assim é maior do que o percentual de empresas com programas formais de CRM implantados em suas empresas no mesmo ano, que segundo Peppers & Rogers Group era de 35%. Pode-se concluir que apesar de baixo o percentual no Brasil, ainda assim é superior a de um país de terceiro mundo, e considerando-se o percentual de empresas que pretendem implantar CRM, então pode-se concluir que a era de CRM realmente está entrando fortemente no Brasil (PEPPERS & ROGERS, 2003).

O estudo mostra ainda, uma tendência identificada em 2003 de migração do foco das empresas de produtos para serviços. Na época, 68,8% das empresas indicaram estar focadas em produtos e serviços, enquanto 29,0% estavam focadas em serviços. As empresas poderiam escolher mais de uma opção no questionário para informar qual era o foco da empresa e poderiam escolher entre as opções: linha de produtos e serviços, abrangência geográfica, canais de vendas, necessidades do cliente (PEPPERS & ROGERS, 2003).

Dentre outras opções de foco, das duas citadas (produtos e serviços ou clientes), a projeção de crescimento do foco em produtos em 3 anos apontava uma inversão de pesos, ficando o foco no cliente como sendo o de 72,0% das empresas pesquisadas, enquanto o foco em produtos/serviços passaria a 36,6%, na projeção feita no estudo para o ano de 2004 (PEPPERS & ROGERS, 2003).

Em uma nova pesquisa do Grupo em 2003, este aspecto foi novamente verificado e os números passaram para 53% das empresas focadas em produtos e serviços e 37% focadas em clientes. Nesta pesquisa, o que se vê denotado, pelos diversos autores sobre migração do poder econômico para as mãos dos consumidores, e da tendência migratória para o marketing de relacionamento, é corroborado com esta indicação de migração do foco das empresas de produtos e serviços para clientes, o que significa por sua vez, que estando o foco da empresa no cliente, suas estratégias e condutas estarão de acordo com este foco, portanto, o marketing de relacionamento e os serviços devem ganhar força (PEPPERS & ROGERS, 2003, p. 18).

O estudo também demonstra um crescimento no investimento em CRM no Brasil, que no ano de 2001 foi de U\$ 1,3 milhões e que pelas projeções deve chegar a U\$ 2,5 em três anos. Somente neste aspecto de crescimento, o monetário, o Brasil fica atrás dos Estados Unidos na pesquisa, que tinham na época U\$ 2,5 milhões de investimento e em três anos passariam a ter U\$ 4,2. Na migração do foco para o cliente e em percentual de empresas que já tem sistema formal de CRM implantados, o Brasil supera os EUA, no entanto, o volume de investimento neste setor é maior naquele País (PEPPERS & ROGERS, 2003, p. 19).

O fato de ser um país ainda em crescimento no que diz respeito às práticas de CRM pode justificar o fato de seu crescimento ser superior percentualmente ao EUA, haja vista que é um país emergente nestas práticas, comparado com os EUA, e que estes sejam superiores em relação ao montante investido em CRM.

No Brasil, segundo a pesquisa, as empresas de menor faturamento são as que mais estão investindo em CRM, e o setor de Telecomunicações é o que mais adota programas de CRM, em detrimento dos outros setores analisados. Porém, apesar de boa penetração, o CRM ainda é uma mudança de cultura considerável para o Brasil. Isso porque a pesquisa revela que quase 10% das empresas entrevistadas não

coletam dados sobre seus clientes individuais, sendo que conhecer cada cliente individualmente é uma das premissas para o marketing de relacionamento, que pretende aumentar a participação da empresa em cada cliente – e para isso há que se conhecer os desejos de cada cliente individualmente (PEPPERS & ROGERS, 2003, p. 22).

A pesquisa revela a identificação do cliente é efetuada na sua maior parte pela obtenção de dados vindos das centrais de atendimento (*Call Centers*), seguido de outras formas de obtenção desta forma: canais de vendas diretas, eventos e feiras, *e-mail*, pesquisas, web sites, linhas diretas de atendimento, *focus group* e *telemarketing*. Na pesquisa do grupo em 2003 a força do *Call Center* é novamente reforçada (PEPPERS & ROGERS, 2003, p. 24).

Então, tem-se aí um forte canal de captura de informações que é um dos canais de maior interação do cliente com a empresa. Pode-se concluir que se torna muito importante os *softwares* relacionados a Centrais de Atendimento devido sua importância nesta cadeia de entrega de valor ao cliente.

Estas informações obtidas pela empresa são analisadas e o resultado do relacionamento passará, segundo a pesquisa, até o ano de 2004, a ser medido pela satisfação de clientes, retenção de clientes e lucratividade por cliente, juntamente com as medidas de taxa de perda de clientes, participação no cliente e valor vitalício do cliente. As empresas passarão a medir a lucratividade de cada cliente pela duração do relacionamento, retorno sobre segmentos individuais e valor vitalício dos clientes. Na pesquisa de 2003, 64% das empresas de médio e grande porte utilizam a satisfação do cliente como medida, e que 52% afirmaram que várias áreas da empresa têm contato com o cliente, mas, que a visão de cada uma é diferente, e a base de informações não é integrada, o que faz com que o cliente a cada contato tenha da mesma empresa uma imagem diferente (PEPPERS & ROGERS, 2003, p. 26 e 27).

No ano de 2003, a pesquisa da Peppers & Rogers indicou que entre as empresas que têm programas de CRM, 51% delas afirmam que o cliente tem uma imagem única durante a interação, em comparação com 38% das empresas que não possuem programas formais de CRM.

As empresas utilizam as informações obtidas do cliente, principalmente para personalizar a oferta de produtos e serviços, ou para desenvolver novos produtos e

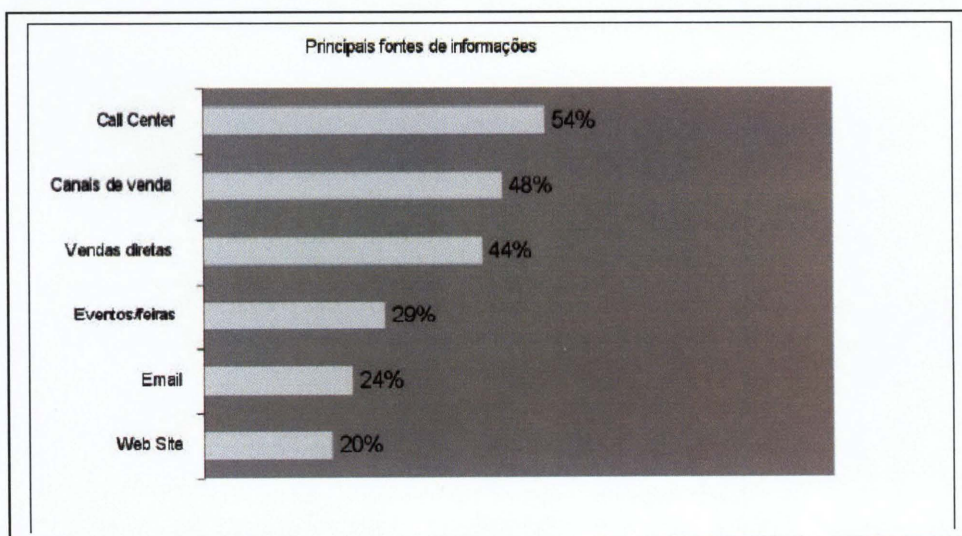
serviços. No entanto, 12% dos entrevistados não utilizam as informações coletadas, o que não é recomendado. Uma das razões é porque ao coletar informações pode-se gerar no cliente a sensação de que algo será feito com este dado – gerar expectativas falsas não é salutar para o relacionamento com o cliente. Outra razão é porque se existem informações, por que não analisá-las e utilizá-las em prol da melhoria da oferta ao cliente? Não utilizar as informações obtidas do cliente, é um desperdício de recurso (PEPPERS & ROGERS, 2003, p. 30 a 32).

Diante dos dados levantados a empresa deve criar uma visão única de seu cliente, adequando suas ofertas a isso. Mas, é importante que todos os sistemas de captura dessas informações e de interação com o cliente sejam integrados para que não se perca essa visão única.

Os momentos de interação cliente e empresa são importantes e como já foram citados, cada vez mais, esses momentos estão sendo demandado pelo cliente e os canais pelos quais ele o faz vêm aumentando, principalmente os relacionados à Internet, somando 44% de crescimento, conforme dados publicados no Guia de CRM do Peppers & Rogers Group, presentes na pesquisa já relatada. (PEPPERS & ROGERS, 2003, p. 62-63).

Abaixo, a figura mostra os principais canais de coleta de informações do consumidor para a empresa.

Figura 4 – Principais fontes de informações



Fonte: CRM Series 1 to 1, 2004, p. 62.

2.2 O CONSUMIDOR

Segundo o Código de Defesa do Consumidor Brasileiro, em seu Art. 2.º “Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final” (BRASIL, 2007, p. 1).

A história da defesa do consumidor no Brasil tem seu início a partir das normas estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor, através da Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990. A partir da sanção desta Lei, a atitude entre empresas e cliente mudou consideravelmente. Com o Código de defesa do Consumidor, a dinâmica da concorrência e das relações empresa – consumidor, sucessivos e diversos planos econômicos, variações das taxas de juros, estímulo no uso de cartões e a diminuição da inflação, modificaram o mercado nacional, fazendo do consumidor brasileiro um cliente bastante exigente. Pode-se dizer que houve um amadurecimento do relacionamento entre as organizações e o consumidor. Hoje, as decisões de compra dos consumidores são acompanhadas de necessidades e expectativas em relação aos produtos e serviços, e relação custo-benefício oferecido pelas marcas (ALCADE, 2007).

Neste contexto, o consumidor é considerado o personagem de grande importância e de desafio para qualquer empresa. “O objetivo das organizações é atingir e suprir o desejo ou a necessidade dos consumidores, além de conseguirem superar suas expectativas em relação a marcas, produtos e serviços” (ALCADE, 2007).

Por outro lado, há que se considerar que as empresas são constituídas de seres humanos e sociais que se desenvolvem e necessitam se adequar às exigências tanto do seu ambiente interno como do externo em que estão inseridas, no sentido de se tornarem bem-sucedidas e terem longa vida.

Neste cenário encontra-se o consumidor que deve estar atualizado em relação a tudo que cerca o mundo corporativo, procurando “entender os verdadeiros conceitos de direitos e deveres que envolvem as relações entre clientes e empresa” (MIRANDA, 2007, p. 48)

Outro aspecto a ser apontado sobre o consumidor é o sentimento de individualidade que ele nutre. Por isso, o atendimento deve ser personalizado e sempre de forma eficiente.

Segundo Ferreira (2007, p. 48),

“Um consumidor moderno é aquele que busca adquirir um produto ou serviço de empresas que o respeitam, que investem em um melhor atendimento, se importam com o relacionamento e se preocupam em fidelizá-lo, buscando uma relação de longo prazo”.

Assim, o que as grandes e pequenas empresas voltadas para o cliente prometem para o consumidor no ano de 2007, é o comprometimento com a qualidade dos serviços prestados, que viabilizará o estreitamento dos canais de relacionamento do cliente com a empresa. E essa aproximação, só será possível através das inovações tecnológicas disponíveis hoje no mercado do relacionamento (WHITTAKER, 2007, p. 48).

O objetivo maior das empresas com o foco no cliente, é a excelência no atendimento, que é traduzida com atenção, eficiência, respeito e confiança ao consumidor. Entender o que o cliente precisa e superar suas expectativas, é a garantia do sucesso do relacionamento moderno (MIRANDA, 2007, p. 48).

2.3 A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A fidelização de clientes, atualmente vem sendo abordada com frequência em artigos e livros dirigidos para área de negócios, e mais, tem se estabelecido como um novo campo de pesquisa tanto na esfera acadêmica como empresarial.

BORGAMN (2007, p. 2) define cliente fiel como “o cliente que, por estar satisfeito, volta sempre à organização por ocasião de uma nova compra ou transação.”

Quanto ao conceito de fidelidade, FIGUEIREDO (2007, p. 2) assim o expressa:

“ Fidelidade [...] no contexto empresarial tem sido usada para descrever a disposição de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um prolongado período de tempo, comprando e utilizando os bens e/ou serviços

de um fornecedor em uma base repetida e preferivelmente exclusiva e recomendando voluntariamente a marca daquele fornecedor.”

Para que qualquer empresa seja bem-sucedida e se sustente como líder no mercado, todas as suas atividades devem estar voltadas à criação de valor para cada cliente, torná-lo altamente satisfeito, com o intuito de fidelizá-lo à organização. Isto significa, por exemplo, desconto nos preços, atenção pessoal, entrega adequada do produto, acesso a informações, entre outras ações que podem variar de um cliente para outro (FIGUEIREDO, 2007).

Ressalte-se que a fidelidade necessita ser conquistada ao longo do tempo, num processo contínuo por meio de atitudes que imprimam confiança, respeito e atenção com os indivíduos.

Neste contexto, MOUTELLA (2007, p. 1), afirma que “o objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam.”

A importância de fidelizar um cliente se dá porque, segundo KOTLER (1998, citado por MOUTELLA, 2007, p. 2) “conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.”

MOUTELLA (2007, p. 2) ainda diz:

“Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc.) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca. Clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e pior - ainda falam mal da empresa.”

Kotler (1998, citado por MOUTELLA, 2007, p. 2) menciona que 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, porém deixam de comprar, e Terry Vavra, consultor americano citado por MOUTELLA (2007, p. 2), refere que “um cliente insatisfeito costuma influenciar negativamente outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas 5.”

Por isso, Jones (2007, p.1) afirma que “clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio.”

Para manter um cliente fiel a longo prazo, é importante observar alguns critérios relacionados à fidelização de clientes tais como: desenvolvimento por parte das empresas de um bom produto e serviços personalizados que agradem ao cliente individualmente e não oferecer somente aquilo que as empresas pensam que os clientes desejam; um bom produto ou serviço é fundamental para criar vínculo de fidelidade com o cliente, portanto, informações reunidas sobre os clientes, consiste num bom instrumento para a empresa melhorar a qualidade do seu produto e do serviço prestado com a finalidade de compreender as necessidades individuais dos seus clientes (JONES, 2007).

Diante do exposto, é importante destacar que as atividades dos concorrentes jamais devem ser perdidas de vista, por isso, “precisam ser monitoradas constantemente no seu desempenho” (KOTLER, 1998, p. 53).

Jones (2007, p. 1) ainda aponta algumas questões-chave para uma empresa promover a alta satisfação do seu cliente no sentido de torná-lo fiel a ela:

São elas:

“1) Como a sua empresa poderia identificar os seus melhores clientes? 2) Qual é o principal valor do produto ou serviço de sua empresa para o cliente? 3) Que outras opções os seus clientes têm, dentro e fora do seu setor, para obter este valor? 4) Quais deveriam ser os limites de seus serviços? 5) Quais são as oportunidades de que sua organização dispõe para captar informações sobre seus clientes? 6) Como a sua organização poderia usar essas informações para fornecer produtos e serviços melhores, talhados para as necessidades individuais do cliente? 7) Que inconvenientes o cliente tem ao fazer negócios com a sua empresa? 8) Quais medidas a sua organização poderia tomar para começar a reduzir os inconvenientes e expandir o valor?”

Assim, com as respostas a essas interrogações, a organização é capaz de iniciar, desenvolver estratégias e conduzir o processo de fidelização de clientes tornando-os parte integrante da sua missão (JONES, 2007).

Por outro lado, pode-se dizer que a fidelidade gera diversos efeitos econômicos os quais se propagam numa empresa da seguinte forma:

1. As receitas e a participação no mercado crescem à medida que os melhores clientes são atraídos para a carteira de negócios da empresa, desenvolvendo vendas regulares e recomendações.

2. Os custos diminuem à medida que diminui a despesa para adquirir e atender novos clientes e substituir os antigos.
3. A retenção de funcionários aumenta porque o orgulho e satisfação com o emprego aumentam, criando por sua vez um ciclo que reforça a retenção de clientes pela familiaridade e melhor serviço aos clientes. Um aumento da produtividade resulta da maior estabilidade dos funcionários (FIGUEIREDO, 2007, p. 2).

Portanto, de acordo com a reflexão proposta acima, observa-se que o conceito de fidelização, além de envolver os clientes, também abrange aos funcionários.

Em síntese, os clientes leais são os que sustentam a liderança de uma organização. Entretanto, para fidelizar o cliente é preciso identificar as suas necessidades, suas preocupações, enfim, o que ele pondera como valor e então, procurar desenvolver produtos e serviços que levem à aquisição do valor. Ressalte-se que estas ações devem ser vistas como investimento e não como custos para a empresa, uma vez que este investimento certamente trará um retorno a médio e longo prazo (FIGUEIREDO, 2007).

2.4 SAC OU CALL CENTER: UM GRANDE CANAL

As empresas, cada vez mais, reconhecem a importância da estratégia de CRM para conquistar um diferencial competitivo de longo prazo. Mas para isso as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento (BRETZKE, 2000).

As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo para que ele seja reconhecido e que a empresa possa direcionar produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele, que assim estará disposto a estabelecer a preferência pela marca, repetir a compra e inclusive pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido (BRETZKE, 2000).

A existência de dados centralizados do relacionamento com os clientes, permite, conhecer os perfis dos clientes, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação, de um pedido de mais informações, de um

pedido acompanhado de uma referência ao preço diferenciado do concorrente, entre outros (BRETZKE, 2000).

O Serviço de Atendimento ao Consumidor, conhecido como SAC consiste num Serviço de atendimento personalizado utilizado por diversas empresas como um rápido canal de contato com seus consumidores. O Serviço tem como escopo buscar a excelência no relacionamento com os clientes de forma personalizada, fornecer informações sobre os produtos, fidelizar o consumidor e principalmente auxiliá-lo na resolução de suas reclamações e as suas dúvidas e receios na utilização dos produtos. Este Serviço deve ser empregado como um instrumento para mensurar a satisfação dos consumidores e informar imediatamente a organização, sobre a necessidade de se realizar o aperfeiçoamento nos produtos e serviços. O SAC é uma ferramenta que coloca a empresa em contato direto com o consumidor, sendo este, portanto um dos responsáveis pela imagem e pelo sucesso da organização (TRAJANO, 2007).

De acordo com vários executivos que atuam nas áreas de *marketing* e de SAC, entre eles, Mário Castelar (Nestlé), Ana Fontes (Volkswagen), Renata Freitas (Carrefour), Fábio Basso (DPaschoal), não há mais dúvida, na atualidade, sobre a relevância do SAC, que deve estar ligado diretamente a uma área onde ocorre a tomada de decisão e sua interação com os demais setores da empresa para que se possa efetivar um bom serviço ao cliente (TRAJANO, 2007).

É por meio de um número telefônico que o cliente tem a oportunidade de comunicar-se com a empresa para solicitar mais informações, ajuda ou reclamar sobre algum problema. O telefone é um dos meios mais utilizados para promover a satisfação do cliente e obter uma resposta do nível de satisfação com o produto ou serviço (MADRUGA, 2004).

O maior diferencial do call center em relação a outro meio é a interação entre empresa e cliente, permitindo a troca de informações. O contato com clientes pode proporcionar (MADRUGA, 2004):

- o apontamento a falhas e correção;
- o atendente de callcenter pode apresentar a lista de produtos ou serviços oferecidos ao cliente e o cliente pode sugerir novos produtos ou serviços;
- o atendimento das expectativas do cliente;

- o foco na satisfação do cliente; e,
- agregar valor aos produtos ou serviços.

Uma das melhores maneiras de construir relacionamentos duradouros com os clientes é o contato direto com eles. O serviço ao cliente evita uma atitude bastante comum nas empresas de hoje que é "empurrar" os clientes atuais de uma área para outra, sem qualquer tratamento uniforme, nenhum compromisso de tratamento individualizado e sem qualquer registro no banco de dados que documente uma insatisfação. As pessoas são relegadas a "especialistas", o que nem sempre significa melhor tratamento, pois devemos considerar o possível resultado de muitas solicitações de diferentes clientes sendo atendidas por diferentes áreas da organização (MADRUGA, 2004).

O fato de um cliente gastar seu tempo para contatar uma empresa parece sugerir um desejo dele se relacionar com ela para corrigir o problema encontrado. O telefone é o principal meio para a empresa comunicar-se com seus clientes. Primeiro, a comunicação é melhor e mais completa, a emoção pode ser controlada ou enfatizada. A percepção do sentimento do cliente - ansiedade, insatisfação. - é mais facilmente sentida e pode-se dar uma resposta adequada para ajudar a criar satisfação por parte do cliente. O retorno é instantâneo. Portanto, a taxa de sucesso para acalmar ânimos exaltados e reforçar lealdade de marca é alta. Segundo, a empresa pode fornecer resposta imediata e solução do problema - atitudes extremamente valorizadas pela sociedade acostumada a "respostas rápidas". A outra vantagem é que o custo de responder às ligações é mais barato do que responder aos e-mails de clientes. Além do custo, devemos considerar o ganho de produtividade com comunicação telefônica e o tempo de resposta para o cliente. (TRAJANO, 2007).

A implantação de um Serviço de Atendimento ao Consumidor por uma empresa pode oferecer vários benefícios, tanto para o cliente, quanto para a empresa, tais como:

a) Para o cliente:

- representa um contato direto, estruturado e rápido;
- acesso rápido às informações de melhor qualidade;
- facilidade de compra e de comunicação com a empresa
- economia de tempo e de dinheiro;

- eliminação de solicitações de dados redundantes
- facilidade fazer negócio com a empresa uma estrutura dedicada, e profissionalmente implantadas com essa finalidade.

b) Para a empresa:

- o número de acesso livre;
- distribuição adequada da carga de chamadas entre os atendentes;
- permite identificar o cliente definitivamente;
- facilita e possibilita um trabalho de fidelização do cliente;
- facilita o rastreamento das informações otimizando o atendimento;
- minimiza recursos;
- agrega maior controle de qualidade.

É preciso conhecer a dimensão dos compromissos que esta operação envolve. Ao considerar a instalação do número e a implantação do Serviço ao Cliente, existem algumas questões básicas sobre as quais uma empresa deve refletir, como: Os recursos são adequados e a capacidade instalada é suficiente para lidar com o número de chamadas esperadas? O procedimento para cuidar das chamadas produz satisfação aos clientes? (TRAJANO, 2007).

Assim, para a utilização do SAC, a empresa deve adequar seus recursos técnicos, humanos, operacionais no sentido de realmente poder atender bem o cliente e prestar soluções, pois somente assim, o serviço compensará, gerando satisfação e retorno (TRAJANO, 2007).

Para fundamentar os projetos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, o SAC, atualmente possui um papel estratégico valioso para toda a organização, uma vez que através dele é possível se conseguir associar de modo efetivo as ações da empresa e as expectativas dos clientes sob todas as formas de relacionamento, utilizando-se canais como telefone, e-mail entre outros. Neste ponto é importante destacar que num ambiente empresarial altamente competitivo, escutar os clientes e ir além de suas expectativas é uma questão de sobrevivência para as organizações (TRAJANO, 2007).

O conceito mais profundo do CRM é o seguinte: cada cliente é distinto e deve ser tratado de forma diferente (PPEPPERS & ROGERS, 2000a). A função do CRM analítico é justamente determinar quais são esses clientes, quais devem ser tratados

de forma personalizada e quais os clientes devem ser deslocados para níveis de prioridade inferior. Infelizmente, sem essa estratégia todos os outros esforços são nulos (TRAJANO, 2007).

Nos dias de hoje, há diversas avaliações positivas sobre o SAC; porém, ainda existe um grande caminho a percorrer para torná-lo cada vez mais eficiente. Um ponto a ser considerado é a questão da integração, isto porque, são poucas as empresas que têm conseguido assegurar o fluxo de informações entre as suas áreas. E este é o desafio, assegurar este fluxo entre os setores da empresa, o que depende do modelo utilizado pela empresa e ainda, de que modo as organizações atribuem importância ao SAC (TRAJANO, 2007).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Agregar valor ao cliente e investir e cultivar relacionamentos longos e ativos com o mesmo cliente é a característica do marketing de relacionamento no mundo moderno.

As empresas se voltam à prestação de serviços com qualidade e personalização. A interação tecnologia e serviço têm se tornado cada vez mais importante, porque através da ação conjunta desses dois artifícios, obtém-se a fidelização do tão almejado cliente. A coleta de informações específicas sobre cada cliente, permite à empresa, personalizar seus produtos e ofertas. Agora, o foco é o cliente, e a função do serviço é interagir com o cliente e capturar todas as informações importantes para a empresa.

O marketing de relacionamento não pode ser visto como algo isolado, mas como uma das práticas de sucesso no âmbito mercadológico. O surgimento do marketing de relacionamento é, na verdade, uma resposta às transformações da sociedade impulsionadas por mudanças comportamentais, sociais e econômicas do mundo atual, que por sua vez, geraram tecnologias avançadas, automação de serviços, otimização de processos, uma grande rapidez na comunicação, que muitas vezes até nos surpreende, deste mundo globalizado.

O momento é de competitividade, o que elevou o padrão do serviço prestado e concedeu ao cliente a oportunidade de assumir seu papel esperado neste novo cenário da sociedade, onde o dono do poder econômico, o cliente, agora tem em suas mãos, o poder de decisão à qual empresa deseja para si.

A competição pelo cliente ocorre de forma acirrada em todos os setores, e inovar tecnologicamente tem de vir acompanhado por serviços agregados, principalmente em atendimento, pois este é o diferencial necessário para se conquistar e realmente fidelizar o cliente.

Clientes compram soluções, empresas vendem produtos e serviços, porém se as empresas não tiverem um relacionamento íntimo com seu cliente e não conhecerem suas reais necessidades, seu sucesso está fadado a ser deglutido por aqueles que entendem que um amplo e intenso programa de relacionamento de valorização do cliente é indispensável no cenário mercadológico atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALCADE, Tatiana. Qual a grande promessa das empresas para o consumidor... **Consumidor Moderno**, ano 11, n. 112, p. 44, mar. 2007. Edição de Aniversário.

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito: como cativar o Cliente através de um Fantástico Atendimento**. 86ª Edição. Salvador. Casa da Qualidade, 2001.

BORGMANN, Itzhak Meir. **A importância de fidelizar seus cliente**. Disponível em: <<http://portal.uninove.br/marketing/jornal/Meir9.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2007.

BRASIL. Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2007.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo, Ed. Atlas, 2000.

CUSTÓRIO, Érika. Especial CRM. Questão de sobrevivência. **Consumidor Moderno**, ano 11, n. 112, p. 60, Abril. 2007. Edição de Aniversário.

FERREIRA, Elaine. Eficiência e qualidade. **Consumidor Moderno**, ano 11, n. 112, p. 48, mar. 2007. Edição de Aniversário.

FIGUEIREDO, Kleber. **A logística e a fidelização de clientes**. Disponível em: <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/logistica-fidelizacao.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2007.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

JONES, Thomas O. **Fidelização de clientes - medindo, gerenciando e criando valor**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p64.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento implementação e controle**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM: O que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes.** São Paulo: Atlas, 2004.

MIRANDA, Luis Felipe. Com o foco no atendimento. **Consumidor Moderno**, ano 11, n. 112, p. 48, mar. 2007. Edição de Aniversário.

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo.** Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20com..>>. Acesso em: 19 jun. 2007.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 17ª tiragem – 1992.

MCKENNA, Regis. **O novo marketing. In: Estratégias de marketing em tempos de crise.** Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_de_Relacionamentohtml>. Acessado em: 28 jun. 2007.

NUNES, Gilson & HAIGH, David. **Marca: Valor do Intangível: Medindo e Gerenciando seu Valor Econômico.** São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Atlas 1991.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Censo CRM no Brasil. Iniciativas e Estratégias de CRM em Empresas no Brasil – O Cenário Atual.** São Paulo, 2003.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Programas de Relacionamento com o Cliente no Brasil.** São Paulo, 2003.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series – Marketing 1 to 1**. 3ª Edição. São Paulo: 2004.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência**. Disponível em: <<http://www.teamwork.com.br/servicos.html>> Acesso: 28 de jun. 2007.

SANCHES, Anselmo. **Promessa renovada. Consumidor Moderno**, ano 11, n. 112, p. 48, Mar. 2007. Edição de Aniversário.

SIEBEL, Tom M. **Princípios de e-Business: Como líderes de Mercado Actuais Estão a Aumentar as Receitas, a Produtividade e a Satisfação do Cliente**. Paris: Máxima Laurent du Mesnil, 2002.

SILVA, Helton Haddad et al. **Planejamento Estratégico de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo, Littera Mundi, 1998.

TAVARES, Wolmer. **Database Marketing e sua Relevância Para as Organizações**. Disponível em: < <http://www.developers.com.br/artigos.asp?artigo=678html>>. Acessada em: 28 jun. 2007.

TRAJANO, Tânia. Quanto menos isolado, maior a eficiência. **Revista Associação Brasileira de Anunciantes (ABA)**, n. 91, mar. 2007.

VAVRA, Robert. **Marketing de Relacionamento**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing de Relacionamentohtml](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_de_Relacionamentohtml)>. Acessado em: 28 jun. 2007.

WHITTAKER, Tom. Serviços de qualidade. **Consumidor Moderno**, ano 11, n. 112, p. 48, Mar. 2007. Edição de Aniversário.